



Universidad
Nacional
de Rosario

FACULTAD DE PSICOLOGIA

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

“Taller de prevención y gestión del estrés laboral para los trabajadores de línea de caja de la cadena de supermercados NP”.

Modalidad de presentación: Propuesta de intervención profesional.

Autora: Carolina Aymar

Legajo A-1169/0

Docente responsable: Melina Pastore

Año de presentación: 2024

Agradecimientos

A los docentes que me acompañaron este año, Lorena Figueras y Emanuel Morresi, del programa rEgresar y Melina Pastore, docente responsable del trabajo. Su dedicación y apoyo marcaron una diferencia que me hizo llegar hasta acá.

A mi familia, que nunca dejó de apostar e insistir conmigo.

A mis amigos de siempre y a los que me dio esta hermosa carrera, por el aguante a lo largo de mis 22 años de recorrido en la Facultad.

Índice

Resumen.....	4
Denominación del proyecto.....	5
Descripción de la organización y el grupo destinatario de la intervención profesional...6	
Descripción y justificación de la propuesta de intervención.....	7
Objetivos.....	13
Determinación de las acciones que se proponen realizar.....	14
Reflexión final.....	16
Referencias bibliográficas	17

Resumen

Este trabajo presenta una propuesta de intervención profesional en el ámbito de la psicología laboral, enfocada en abordar el estrés laboral en el personal de línea de caja de una cadena de supermercados de Rosario y sus alrededores. El estrés cotidiano experimentado por estos trabajadores genera malestar y agotamiento, lo que afecta negativamente tanto su desempeño como el ambiente laboral, teniendo implicancias a nivel individual, como problemas de salud, y a nivel organizacional, con consecuencias como la alta rotación de personal o el ausentismo. La intervención tiene como objetivo principal mitigar estos efectos al ofrecer al personal herramientas para el manejo del estrés y mejorar la calidad de vida laboral. Para ello, se diseñó una propuesta basada en buenas prácticas laborales, centrada en un taller grupal en el que se abordarán conceptos fundamentales sobre el estrés y su gestión. Esta propuesta se desarrolló tras una revisión bibliográfica sobre la problemática y considerando la experiencia práctica en la empresa. El enfoque de la intervención busca proporcionar soluciones concretas que beneficien tanto a los empleados, al mejorar su bienestar y salud laboral, como a la organización, al reducir las consecuencias negativas del estrés en el ambiente de trabajo y la productividad.

Palabras clave: trabajo - salud mental - estrés laboral – psicología.

Denominación del proyecto

Taller de prevención y gestión del estrés laboral para los trabajadores de línea de caja de la cadena de supermercados NP.

Descripción de la organización y el grupo destinatario de la intervención profesional

La propuesta de intervención en el campo profesional está destinada a la empresa NP, una cadena de supermercados que cuenta con sucursales en la ciudad de Rosario y sus alrededores. Surgida hace poco más de veinte años, el crecimiento exponencial de esta compañía ha redundado no sólo en una multiplicación de su actividad sino también en la incorporación constante de personal a su nómina. A través de su asociación regional con otras grandes firmas de supermercados, así como de la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, NP busca sostener y mejorar su competitividad, respondiendo de manera efectiva a la creciente demanda del mercado.

La misión de la empresa es ser reconocida por brindar una excelente experiencia de compra a su clientela. En este sentido, tanto el proceso de selección del personal como el plan de capacitación están orientados a captar y formar perfiles con una fuerte vocación de servicio y calidad en el trato. Además, se enfatiza la importancia del compañerismo en los distintos puestos de trabajo. NP se propone generar relaciones cercanas con sus clientes y, al mismo tiempo, establecer vínculos laborales duraderos con su personal, transmitiendo -desde las altas jerarquías hacia abajo- un fuerte sentido de pertenencia y compromiso.

El grupo objetivo de la presente intervención es el personal de línea de cajas, quienes ocupan el último eslabón en la cadena de atención al cliente. Su labor consiste principalmente en cobrar las compras de la clientela, manteniendo siempre un trato cordial, mostrándose amables y con buena predisposición. Esta tarea, repetitiva por naturaleza, exige una alta concentración debido a la responsabilidad que implica el manejo de dinero. A su vez, debido a esta particularidad, es en estos puestos donde existe una mayor supervisión, con la presencia física de dos o tres superiores e incluso de cámaras que observan constantemente el accionar de los trabajadores. Adicionalmente, se señala que la labor de este personal depende en gran medida del desempeño de sus compañeros en otros sectores, y cualquier inconveniente o disconformidad con el servicio generalmente se manifiesta en las cajas.

La necesidad de intervenir en este grupo está directamente relacionada con la exposición al estrés constante que conlleva su trabajo. La combinación de tareas repetitivas, alta responsabilidad y presión por mantener un trato adecuado con los clientes, genera un ambiente laboral de alto estrés, con implicancias tanto a nivel subjetivo, en términos de bienestar emocional y físico, como a nivel organizacional, afectando el clima laboral y la productividad. Es por esto que resulta fundamental diseñar una intervención que aborde estos factores, con el objetivo de mejorar la calidad de vida laboral de este personal y, en consecuencia, optimizar el desempeño y la satisfacción dentro de la empresa.

La implicación de los trabajadores en el abordaje de este problema es crucial, ya que son ellos quienes mejor comprenden lo que ocurre en el día a día. Su participación proporcionará la información necesaria para abordar la situación de manera efectiva. Adicionalmente, se apuesta a que el hecho de sentirse escuchados y respaldados contribuya positivamente al ambiente laboral.

Descripción y justificación de la propuesta de intervención

Uno de los conceptos fundamentales que orienta este escrito es el de trabajo, por lo que resulta pertinente situarlo como punto de partida. El trabajo, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2004), se define como “el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos” (párr. 3). Esta conceptualización no sólo abarca la producción material, sino que también se vincula de manera profunda con la subjetividad y la identidad de las personas.

Por añadidura, el trabajo es una de las actividades que genera lazos sociales y, siguiendo el pensamiento de Freud (2015), se resalta su importancia dentro de la economía psíquica, ya que facilita la integración del sujeto en la realidad y en la comunidad. El trabajo no solo constituye un medio para la supervivencia material, sino que también es esencial para la constitución de la sociedad y la identidad personal. En el ámbito laboral, los vínculos que se generan permiten la creación de una comunidad simbólica. En este espacio, las relaciones afectivas y sociales, que pueden adoptar formas tanto formales como jerárquicas, son cruciales para cultivar un sentido de pertenencia y cohesión. Como señala De la Garza Toledo (2009), las interacciones laborales no solo afectan el funcionamiento de la organización, sino que también influyen directamente en el bienestar emocional y psicológico de los trabajadores, proporcionando un marco en el que se construyen y negocian los significados y valores compartidos.

Siguiendo el desarrollo conceptual propuesto, resulta imprescindible abordar los diversos vínculos que se tejen entre el trabajo y la salud mental. Considerando, en especial que, el trabajo, además de desempeñar un papel fundamental en la construcción de la subjetividad, se ve profundamente influenciado por el contexto en el que se lleva a cabo. Este contexto está determinado por factores históricos, políticos, económicos y sociales, que no solo moldean la naturaleza del trabajo en sí mismo, sino que también tienen un impacto directo en la salud/salud mental de los trabajadores (Ponce et al., 2022).

Al hablar de salud se comparte la enunciación de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1978), quien la define como un completo estado de bienestar físico, mental y social y no la mera ausencia de enfermedad. Esta visión amplia permite comprender la salud de manera integral, incorporando no solo los aspectos biológicos, sino también los factores psicológicos y sociales que influyen en el bienestar de los individuos. De acuerdo a Ferrara (1985), esta conceptualización representa un avance significativo hacia la comprensión integral del ser humano y el estado de salud, que permite ir más allá de los límites físicos y biológicos del cuerpo al incluir aspectos mentales y contextuales. Sin embargo, el autor propone una reflexión importante: la salud no debe entenderse como un estado estático, sino como un proceso dinámico e incesante. Este enfoque reconoce que la salud es algo que se construye y se mantiene de manera continua, a través de las acciones que tanto los individuos como la sociedad realizan para enfrentar los desafíos que puedan surgir en sus vidas.

En este sentido, el concepto de salud propuesto por Ferrara (1985) destaca la importancia de la participación activa tanto del individuo como de la sociedad en su conjunto. La salud no es una condición que pueda alcanzarse de manera aislada, sino que depende de un esfuerzo colectivo para transformar las condiciones que puedan afectarla negativamente. Como afirma Ferrara (1985), "es conveniente pensar a la salud como un proceso incesante. La salud tiene que ver con el continuo accionar de la sociedad y sus componentes para modificar y transformar aquello que deba ser cambiado, y permitir así la creación de las condiciones necesarias para el óptimo bienestar de la sociedad" (p. 9). Esta idea implica que cada miembro de la sociedad tiene un papel en la creación de condiciones que favorezcan el bienestar colectivo, y que las organizaciones, en su rol dentro de la comunidad, deben ser conscientes de su impacto en la salud y el bienestar de sus empleados.

Siguiendo este marco teórico, las organizaciones, como componentes esenciales de la sociedad, deben reflexionar sobre su desarrollo y sus prácticas laborales de manera

coherente con los principios de salud integral y salud mental. Aunque en muchas organizaciones existen departamentos como Higiene y Seguridad y Recursos Humanos, estos no siempre están orientados de manera efectiva hacia la promoción de la salud global de los empleados. En muchos casos, estos departamentos se centran principalmente en la optimización del rendimiento laboral, con un énfasis en la productividad y eficiencia, lo que puede llevar a que se descuiden aspectos fundamentales del bienestar físico y psicológico de los trabajadores. Este enfoque limitado puede restringir el impacto positivo que las organizaciones podrían tener en la creación de entornos laborales saludables, que no solo promuevan el rendimiento, sino también el equilibrio y la satisfacción personal de los trabajadores.

En un entorno ideal, el trabajo genera un sentido de pertenencia, permite el desarrollo de habilidades y fomenta el reconocimiento social. En este contexto, como propone Matraj (2020), el trabajo se convierte en un espacio de realización y satisfacción del narcisismo. Menichelli (2018), por su parte, añade:

Puede ser el espacio de realización del sujeto, de expansión de su narcisismo y consolidación de su identidad, de consecución de nuevas formas de placer y de obtención de nuevos márgenes de conciencia -de desalienación-, de apertura a nuevas y enriquecedoras relaciones emocionales y nuevas formas de dinámica familiar. En otras palabras, el trabajo se engarza con la historia del sujeto, reforzándola y/o transformándola, modificando profundamente su subjetividad. (p.34)

Es fundamental reconocer la motivación como un factor clave en el desempeño y el compromiso laboral. Si bien no existe una única definición teórica sobre la motivación, ni tiene el mismo significado para todas las personas, es evidente que se refiere a los factores que impulsan y orientan el comportamiento hacia ciertas acciones. En este sentido, mantener la motivación en el trabajo está estrechamente relacionado con la sensación de realización y satisfacción personal en las tareas que se realizan. Según Ballerini (2011), el trabajo también refleja la necesidad de percibirse como útil y creativo para experimentar bienestar emocional y psicológico. Se espera que, al ingresar a una organización, una persona pueda adoptar como propios los objetivos de la misma, lo que le permite desarrollar una mayor autoconciencia y autonomía. Esto, a su vez, facilita el cumplimiento eficiente de sus funciones y le brinda la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales.

Sin embargo, el trabajo no siempre tiene efectos positivos. En muchos casos, puede convertirse en una fuente de malestar y sufrimiento. Factores como una carga excesiva de tareas, la presión constante por cumplir con expectativas elevadas y la falta de reconocimiento, pueden generar un clima laboral nocivo que afecta directamente la salud mental de los trabajadores. Este tipo de ambiente no solo disminuye la satisfacción y motivación, sino que también puede generar efectos adversos a largo plazo en el bienestar psicológico y físico de los trabajadores.

Los *síntomas* de una mala relación entre el trabajo y la subjetividad pueden clasificarse en dos categorías principales: empresariales e individuales. En el ámbito empresarial, los indicadores más comunes incluyen la baja productividad, la resistencia al cambio, los accidentes laborales, el ausentismo y la rotación constante de personal. Estos factores son reflejo de un clima organizacional deteriorado, que no solo afecta la eficiencia de la empresa, sino que también refleja el malestar generalizado de los trabajadores. A nivel individual, los efectos negativos del trabajo en la subjetividad se traducen en trastornos psicosomáticos, siendo el estrés laboral uno de los más prevalentes. Además, los empleados pueden experimentar otros síntomas que afectan su bienestar general, como adicciones, ansiedad generalizada y dificultades en su vida cotidiana, lo que repercute directamente en su capacidad para desempeñarse de manera saludable en el entorno laboral (Matraj, 2020).

Es en este contexto donde emerge el estrés laboral como una consecuencia directa de las adversidades del entorno de trabajo. Se propone a modo de hipótesis que el estrés laboral incide en forma negativa tanto en la salud mental de los trabajadores,

particularmente en los empleados de línea de caja, como en el clima organizacional de la empresa NP. Según Peiró Silla (2001), “A lo largo del siglo XX y con el correr del siglo XXI, el estrés se ha convertido en un fenómeno relevante y socialmente reconocido, vinculado con frecuencia a la actividad laboral” (p.31). Este fenómeno ha sido ampliamente documentado por numerosas investigaciones, como las realizadas por la OIT (2016) y la OMS (2022), que evidencian que el estrés laboral es, en la actualidad, uno de los principales problemas tanto para la salud mental de los trabajadores como para el buen funcionamiento de las organizaciones.

El estrés laboral se define como una respuesta psicobiológica; son “las nocivas reacciones físicas y emocionales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador” (Comisión Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo como se citó en Rodríguez Carvajal y de Rivas Herмосilla, 2011, p.74). Este concepto resalta que el estrés laboral no es simplemente un evento aislado, sino una respuesta acumulada, producto de la interacción entre las características del trabajo y las condiciones psicológicas y fisiológicas del sujeto.

En el marco de la Psicología Laboral y de las Organizaciones se desarrollan distintos modelos explicativos de esta psicopatología. Lo que se conoce como *la aproximación clásica* presenta al estrés como un desajuste. Es una perspectiva individual que toma en consideración la valoración que de la situación haga la persona involucrada, las emociones que experimente y sus posibles estrategias de afrontamiento. Tiene que ver con la percepción subjetiva de quien considera que las demandas del ambiente son excesivas, amenazantes o difíciles de controlar (Peiró y Rodríguez, 2008).

Es decir, la apreciación personal de la situación como estresante es fundamental. Por ejemplo, un desajuste entre las demandas del entorno y las capacidades de la persona ocurre cuando, en una interacción social, una persona recibe una exigencia o demanda que no puede controlar, lo que genera una amenaza para su bienestar (Peiró Silla, 2001). Además, la autoexigencia excesiva puede ser un factor desencadenante de estrés, como ocurre cuando se establecen objetivos demasiado altos que luego no pueden alcanzarse debido a la falta de recursos. Asimismo, un desajuste entre las necesidades y deseos personales y la realidad laboral también se ha identificado como una fuente común de estrés.

Esta situación se agrava, a su vez, cuando la persona que trabaja siente que no recibe apoyo suficiente de sus compañeros y supervisores, y cuando tiene un control limitado sobre su trabajo o la forma en que puede afrontar a las exigencias y presiones laborales (Patlán Pérez, 2019).

Para complementar esta valoración del estrés y acercarse a una conceptualización que abarque toda su complejidad, es necesario considerar también los aspectos colectivos del fenómeno, ya que, en muchos casos, el estrés no es una experiencia aislada, sino que es compartida por otros miembros de la organización. Por esto es que resulta esencial estudiar los factores estresores específicos que influyen en la vivencia del estrés en el ámbito laboral. El análisis realizado por Peiró y Rodríguez (2008) identifica ocho categorías clave de factores estresores, que incluyen: el ambiente físico –como el ruido, la iluminación, la temperatura, el mobiliario y otros elementos del espacio de trabajo–; la organización laboral –que abarca aspectos como los turnos de trabajo, el equipo utilizado y la tecnología disponible–; las particularidades del puesto de trabajo, que incluyen tanto el contenido del trabajo como las características propias de las tareas; los factores estresores derivados del rol que se desempeña en la organización; las relaciones interpersonales y grupales, que pueden generar tensiones dentro del equipo de trabajo; las oportunidades de desarrollo y carrera profesional; y la interfaz entre la vida laboral y personal, que se refiere a la manera en que las demandas laborales interfieren con la vida fuera del trabajo, lo cual puede generar conflictos y estrés adicional.

Ante los factores estresantes externos que afectan a los trabajadores, entra en juego no solo la respuesta externa, sino también lo que es interno y propio de cada individuo: su forma de sobreponerse a dichas situaciones. El afrontamiento, en este contexto, se define como “un conjunto de esfuerzos cognitivos y comportamentales destinados a controlar o reducir las demandas internas o externas creadas por una

situación estresante” (Peiró Silla, 2001, p. 34). Las experiencias repetidas y la formación de hábitos a lo largo del tiempo son los que nos llevan a elegir una estrategia de afrontamiento de nuestro repertorio personal. Sin embargo, esto no implica que dichas estrategias siempre sean exitosas, ya que la efectividad de cada una depende de múltiples factores, como el contexto y la capacidad de adaptación de la persona.

Si no se gestionan adecuadamente las situaciones de estrés, pueden surgir diversas manifestaciones, tanto psicológicas como físicas, en quienes las experimentan. Entre estas se incluyen el síndrome de *burnout*, el deterioro de la autoestima, el malestar emocional, la sensación de tensión constante y la disolución del compromiso con el trabajo. Cuando estas condiciones persisten a lo largo del tiempo, los cambios en la personalidad y en la salud física pueden volverse estables y duraderos. Cabe destacar que no todas las personas disponen de los mismos recursos para afrontar estas situaciones, ya que estos recursos se adquieren tanto de manera informal, a lo largo de la historia de vida de cada individuo, como formalmente, a través de las oportunidades educativas o de formación que se han tenido. Por esta razón, resulta esencial integrar en los programas de capacitación para los puestos de trabajo una formación específica en la gestión del estrés y el cuidado de la salud mental. Esto no solo contribuye a equiparar las condiciones de los trabajadores, sino que también juega un papel crucial en la preservación de su bienestar y en la creación de un entorno laboral más saludable y sostenible a largo plazo.

Al mismo tiempo, si el estrés laboral no se gestiona en forma adecuada, tiene también un impacto negativo en la organización en su conjunto. Las manifestaciones de estrés prolongado pueden traducirse en un aumento del ausentismo, ya que los empleados recurren a licencias por enfermedad o presentan faltas injustificadas. Además, la productividad puede disminuir debido a la falta de concentración, la fatiga crónica y el bajo compromiso con las tareas asignadas. La calidad del trabajo se ve comprometida, lo que puede generar errores y disminución en el rendimiento. A largo plazo, la alta rotación de personal se convierte en una consecuencia frecuente, ya que los trabajadores que experimentan niveles elevados de estrés tienden a buscar nuevas oportunidades laborales. Todo esto contribuye a la creación de un clima organizacional negativo, marcado por la desmotivación, la desconfianza entre los empleados y una menor cohesión grupal.

Tal como se mencionó anteriormente, existen diversos modelos teóricos que abordan el fenómeno del estrés laboral y entre ellos se selecciona el que se considera más adecuado para el análisis de la situación actual y el diseño de la propuesta. En este caso, se elige el modelo AMIGO, cuya sigla representa *Análisis Multifacético para la Intervención y la Gestión Organizacional*, el cual ofrece una aproximación comprensiva y contextualizada al estudio del estrés en el entorno laboral (Peiró y Rodríguez, 2008, p. 70). Este modelo destaca la importancia de abordar el estrés laboral desde una perspectiva que no solo se centra en los aspectos individuales del trabajador, sino que también toma en cuenta factores organizacionales y sociales. En este sentido, el modelo subraya la necesidad de considerar elementos como las políticas de recursos humanos, la flexibilidad organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional, y los cambios estructurales que puedan ocurrir dentro de la empresa. Además, es esencial tener en cuenta el status y las demandas sociales, así como las diversas culturas que coexisten dentro de una misma organización, ya que estos factores pueden influir significativamente en la experiencia del estrés laboral. El modelo AMIGO no solo sirve como un marco teórico para entender estos factores, sino que también se utiliza como una herramienta orientadora para impulsar cambios organizacionales. Estos cambios buscan mejorar el funcionamiento institucional, promoviendo un ambiente de trabajo más saludable y eficiente, alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

En este marco, un aspecto crucial que ha sido profundizado por diversos estudios es la dinámica de intercambio entre los empleados y la empresa, considerando a todos los actores involucrados en el ambiente laboral. Un tema destacado en este enfoque es el papel del liderazgo como generador de estrés dentro de las organizaciones. La conducta de los líderes, especialmente cuando es autoritaria o sofocante, se convierte en una fuente significativa de estrés, lo que impacta negativamente en la experiencia laboral de los empleados (Peiró y Rodríguez, 2008, p. 72). Los estilos de liderazgo, en este sentido,

juegan un rol determinante, ya que pueden intensificar o mitigar los efectos de los estresores en el bienestar de los trabajadores, afectando de manera directa el clima organizacional y la salud mental de los empleados.

Ahora bien, como parte de este enfoque, el liderazgo también tiene un papel fundamental en la promoción de acciones que busquen amortiguar los efectos nocivos del estrés en los empleados. Tal como se mencionó anteriormente, la presente propuesta de intervención profesional se centra en el personal de línea de cajas, y surge frente a su necesidad de poder gestionar positivamente los factores estresores a los que están expuestos. Se busca fomentar en estos trabajadores la incorporación de técnicas y herramientas que les permitan desempeñarse de manera eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales, sin descuidar su bienestar subjetivo. Para ello se propone la creación de un taller de seis encuentros donde conversar sobre las emociones que los atraviesan, exponer algunos conceptos para esclarecer qué se entiende por estrés, factores estresores y sus implicancias en la salud, al tiempo que se les proporcionan herramientas para manejar el estrés con el objetivo de que logren sortear situaciones críticas y gestionar un ambiente laboral favorable.

Este taller será coordinado por un profesional de psicología capacitado para trabajar con grupos, quien resulta idóneo para brindar una escucha activa identificando situaciones particulares, ofrecer la contención necesaria y transmitir adecuadamente los conceptos que se quieren trabajar. El área de recursos humanos está conformada por personas con dicha formación, pero resulta significativo poder introducir la mirada y aportes de un profesional de psicología. Si entendemos a la salud como un proceso dinámico, estas acciones no solo buscan abordar situaciones de estrés en el momento, sino también prevenir la aparición de posibles problemas de salud mental a largo plazo.

El interés y la elección del tema son consecuencia de mi recorrido laboral de los últimos años. Desempeñándome en la parte *soft* del departamento de recursos humanos de NP, la problemática se hizo tangible al momento de dialogar con los empleados: se realizaron entrevistas personales y los trabajadores de línea de cajas manifestaron casi unánimemente que, si bien agradecían las capacitaciones para brindar un mejor servicio al cliente, notaban la ausencia y necesitaban que se proporcionen herramientas para sobrellevar airoosamente situaciones de tensión con la clientela en lugar de fomentar la pasividad de sus respuestas. Las entrevistas revelaron que experimentaban malestar y padecimiento asociados a la organización del trabajo, situaciones de tensión con el personal jerárquico y conflicto con los clientes. Como correlato, pedían expresamente que se los capacitara para aprender a no verse afectados por dicha exposición permanente a las demandas del entorno.

Las coordenadas que permiten la emergencia de esta propuesta se encuentran en la intersección de dos factores clave. En primer lugar, la empresa NP ha expresado su objetivo de destacarse en el mercado a través de una experiencia de compra excepcional para sus clientes, buscando diferenciarse por la calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. Este compromiso con la excelencia en el servicio se ve reflejado en todos los aspectos de la organización, desde la atención al cliente hasta la disposición de los productos. En segundo lugar, se identifica al área de cajas como un componente esencial y altamente representativo de la marca, ya que es el punto de contacto final entre el cliente y la empresa, jugando un papel crucial en la percepción general de la experiencia de compra. Sin embargo, este sector, que debe reflejar los valores de la marca, es precisamente el que experimenta un mayor nivel de malestar entre sus empleados. La falta de bienestar de quienes trabajan en cajas, sumada a las presiones inherentes al puesto, pone en riesgo la calidad del servicio que la empresa busca ofrecer. Esta situación genera una contradicción interna en la organización: mientras que se busca proporcionar una experiencia positiva a los clientes, el personal encargado de facilitarla no está siendo adecuadamente apoyado en su bienestar, lo que puede afectar tanto su desempeño como la imagen de la empresa. Así, la propuesta surge como una respuesta a la necesidad de equilibrar ambos factores: mejorar la calidad del ambiente laboral en el área de cajas y, a su vez, fortalecer la coherencia entre la experiencia que la empresa desea ofrecer y el bienestar de sus empleados.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) han llamado a adoptar medidas concretas para abordar los problemas de salud mental en el entorno laboral. En línea con esto y lo descrito anteriormente, se considera necesario intervenir en pos de la salud/salud mental de los trabajadores, contribuyendo al mismo tiempo con la misión de la organización.

Objetivos

General

- Proponer la conformación de un taller para favorecer el abordaje del estrés laboral del personal de línea de caja del supermercado NP.

Específicos

- Identificar los factores que podrían actuar como estresores en el personal del sector caja.
- Proporcionar a los trabajadores estrategias para prevenir y afrontar el estrés laboral.
- Lograr un desempeño eficaz y mejorar la calidad en la atención al público.
- Alcanzar y sostener una práctica laboral saludable.

Determinación de las acciones que se proponen realizar, sus plazos tentativos y los recursos materiales y humanos necesarios para cada una de ellas, si correspondiese.

Los psicólogos se encuentran capacitados para diseñar e implementar intervenciones en el campo laboral dirigidas, entre otras cuestiones, a prevenir y reducir el estrés. Para lograrlo, es primordial contar con una comprensión clara del bienestar psicológico y ser capaces de identificar, en colaboración con el grupo objetivo, los factores de riesgo presentes en el entorno laboral. A partir de esta evaluación, se podrán incorporar técnicas de manejo del estrés, entrenar habilidades de afrontamiento y promover tanto la salud mental como la creación de un entorno laboral saludable.

Las estrategias a implementar serán abordadas desde distintos enfoques: individual, grupal y organizacional, promoviendo el apoyo mutuo y el cuidado colectivo. Para proteger y fomentar la salud mental en el trabajo, es esencial que las personas responsables dentro de la organización, especialmente aquellas en puestos de supervisión, sean capaces de reconocer los problemas de salud mental que puedan surgir. Esto implica, entre otras acciones, mejorar la relación entre compañeros de trabajo y supervisores, generando un ambiente de cercanía y colaboración. Este enfoque no sólo sensibiliza sobre el agotamiento laboral, sino que también facilita la cooperación para mejorar el clima organizacional.

El diseño del taller se basa en las recomendaciones de la OMS (2022), que subraya la importancia de formar a los directivos para prevenir entornos laborales estresantes. El objetivo es capacitarlos en la esfera de la salud mental, brindándoles herramientas para identificar y abordar adecuadamente las dificultades emocionales que puedan experimentar los trabajadores. Además, se contempla la capacitación de los propios empleados en temas relacionados con la salud mental, con el fin de sensibilizarlos, mejorar su comprensión sobre estos temas y reducir la estigmatización de los trastornos mentales en el entorno laboral. Para ello, se promoverá el desarrollo de competencias interpersonales, como la comunicación abierta y la escucha activa, que les permitan reconocer cómo los factores estresantes en el trabajo pueden impactar en la salud mental y cómo pueden gestionarlos eficazmente. Asimismo, se incluirán intervenciones dirigidas a los trabajadores de línea de caja para ayudarles a desarrollar habilidades de manejo del estrés y reducir los síntomas asociados con problemas de salud mental. Estas intervenciones incluirán actividades psicosociales y oportunidades para participar en ejercicios de actividad física recreativa, contribuyendo a su bienestar integral.

Las acciones a realizar están encuadradas dentro de un taller, con un total de seis encuentros semanales de dos horas de duración. Se llevarán a cabo en las salas de reuniones de las respectivas sucursales que cuentan con mesas, sillas, pizarras y, en caso de ser necesario, una pantalla para proyectar imágenes o videos. Los grupos estarán conformados por entre ocho y diez trabajadores, y cada sesión será coordinada por un psicólogo especializado en trabajo grupal, quien guiará las actividades y facilitará el proceso de aprendizaje y reflexión.

Los encuentros están previstos de la siguiente manera:

1er encuentro: breve presentación entre el psicólogo coordinador y los empleados. Se hablará sobre las tareas propias del puesto, cómo son vividas subjetivamente por los trabajadores, las relaciones con compañeros y supervisores; también sobre qué incidencia tienen en las relaciones familiares, personales y cómo identifica y describe cada uno la pertenencia a la empresa y la valoración social de la misma. Se va a indagar en la comunicación organizacional, ya que cuando esta no es clara se presta a malos entendidos y se vuelve difícil aprehender tanto las funciones propias del puesto como las políticas y procedimientos para un buen desempeño, lo que finalmente se vuelve también un factor disparador de estrés.

2do encuentro: se abordará la importancia de visibilizar la salud mental, exponiendo algunos conceptos fundamentales de la misma para tener una representación clara y común de lo que es bienestar psicológico. El objetivo es lograr una comprensión compartida de este concepto y poder identificar, de manera conjunta, los posibles factores

de riesgo. Además, se presentarán conceptos clave sobre el estrés laboral, incluyendo sus factores de riesgo, posibles consecuencias y síntomas. Se discutirá cómo reconocer estos signos y cómo pueden afectar tanto el desempeño laboral como la vida personal de los trabajadores.

3er encuentro: se presentarán diversas estrategias de afrontamiento y gestión del estrés, con el objetivo de fomentar una práctica profesional saludable que, a su vez, permita cumplir con los objetivos organizacionales. Por ejemplo, basándose en principios de la psicología cognitivo-conductual, se trabajará el desarrollo de habilidades como la asertividad y la constancia para mantener hábitos saludables, como la actividad física. Se ofrecerán herramientas para incorporar el ejercicio tanto fuera del lugar de trabajo como en el entorno laboral, incluyendo técnicas de respiración profunda y ejercicios de estiramiento que se pueden realizar en breves pausas, sin necesidad de alejarse del puesto de trabajo (aunque también se sugerirán pausas más largas si es necesario). Además, se promoverá una alimentación equilibrada y la creación de espacios para la reflexión y el ocio, fundamentales para el bienestar general.

4to encuentro: será una instancia destinada a evacuar dudas y reforzar los contenidos abordados durante el taller. Como parte de la actividad, se llevará a cabo un *role play* para fomentar la interacción y profundizar en las situaciones prácticas. Al finalizar, se promoverá la participación de todos los asistentes para compartir sus conclusiones y se hará un cierre reflexivo del taller. Además, se brindará asesoramiento sobre el acceso a servicios de salud mental, como centros de atención, grupos de apoyo, actividades disponibles y recursos proporcionados por obras sociales, entre otros.

5to y 6to encuentros: esta fase de la intervención será realizada entre el coordinador del taller y los responsables directos de los trabajadores que participaron previamente. El objetivo es capacitarlos en temas relacionados con la salud mental y proporcionarles herramientas para desarrollar una escucha activa, una visión más analítica y una actitud de contención frente a situaciones conflictivas.

Se revisarán las comodidades del puesto, el funcionamiento de los sistemas, la disponibilidad de los diferentes recursos que se necesitan, el know-how sobre sus funciones y la de los empleados de línea de caja para poder proporcionarle a cada trabajador mayor control sobre sus tareas. Finalmente se propondrá la implementación de un buzón de sugerencias para que los empleados compartan sus experiencias y puedan sugerir, si lo desean, mejoras para el entorno laboral.

Para finalizar, un punto de la propuesta que no se mencionó aún es la medición del impacto de la intervención. Antes de calendarizar el taller, se llevará a cabo una encuesta por correo electrónico para medir el nivel de estrés percibido y la satisfacción laboral de los trabajadores. Pasados seis meses desde la ejecución del taller, se repetirá la misma encuesta con el fin de evaluar los efectos logrados en los empleados y en el clima organizacional, así como para determinar la necesidad o la viabilidad de futuras intervenciones.

Reflexión final

Los desarrollos teóricos sobre subjetividad, competencias y habilidades, permiten poner al trabajo en relación con la salud mental y abordar este entramado desde la psicología en el ámbito laboral, una de las actividades reservadas al título del profesional en Psicología.

Se parte de la premisa de que el trabajo tiene una función fundamental tanto a nivel social como subjetivo ya que organiza, demanda, provee, agrupa y moviliza recursos y personas; tiene un rol central en el sistema económico-social y es un organizador de la vida cotidiana dado que las personas pasan gran parte de su vida en el trabajo. De esto se desprende que es elemental contar con un entorno laboral seguro y saludable y la psicología laboral, en su rol de cuidado y prevención de la salud mental, es llamada a atender esta necesidad.

El estrés laboral, no solo afecta a cada trabajador en su salud física y emocional, sino que también repercute en la calidad del servicio y en el clima organizacional. Es por esto que este programa de intervención apunta a, no solo mitigar los efectos sintomáticos del estrés, sino también a promover un cambio significativo en la dinámica laboral, un ambiente de trabajo más saludable y sostenible en el tiempo.

Apostar por este tipo de propuestas es reconocer la importancia del cuidado de la salud mental en el ámbito laboral, generando un impacto positivo en la productividad y que se extiende a la calidad de vida de los trabajadores. Al final, se espera de esta intervención que contribuya también en una mejora en la atención al cliente.

El gran cambio de paradigma que desafía hoy a las organizaciones es poder poner en consideración la dimensión subjetiva de cada recurso, la motivación, la posibilidad de aportar valor y sentirse apoyado en su rol, de encontrar un sentido para sí y el cuidado de su bienestar. Si el colaborador se siente bien y trabaja en condiciones propicias –se hace referencia a su nutrición, su descanso y buena salud mental- por sí sólo tendrá buena productividad, generando mayor y mejor impacto en la organización.

Desde el departamento de recursos humanos es preciso ocuparse de esta temática. Implementar un taller de manejo del estrés permitirá a los trabajadores desarrollar habilidades de afrontamiento y, al mismo tiempo, demuestra el compromiso organizacional con el bienestar de su equipo.

Referencias bibliográficas

- Ballerini, A. (2011). ¿De qué hablamos cuando hablamos de trabajo? En M. Abonizio (Ed.), *Subjetividad, políticas y trabajo* (pp. 1-13). Del revés.
- De la Garza Toledo, E. (2009). Hacia un concepto ampliado de trabajo. En J. C. Neffa, E. De la Garza Toledo y L. Muñiz Terra. (Ed.) *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales. Volumen I* (pp.111-140). Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Ferrara, F. (1985). *Teoría social y salud*. Catálogos.
- Freud, S. (2015). *El malestar en la cultura*. Amorrortu.
- Matrajt, M. (2020). *Subjetividad, trabajo e institución*. Psicología Grupal. <https://psicologiagrupal.cl/subjetividad-trabajo-e-institucion-miguel-matrajt/>
- Menichelli, F. (2018). Representaciones sobre el trabajo en sujetos privados de la libertad. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional del Sur]. Repositorio Digital de la Biblioteca Central "Profesor Nicolás Matijevic" de la Universidad Nacional del Sur. <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4540>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Estrés en el trabajo: Un reto colectivo*. Servicio de Administración del Trabajo, Inspección del Trabajo y Seguridad y Salud en el Trabajo (LABADMIN/OSH). OIT.
- Organización Internacional del Trabajo. (2004). *¿Qué es el trabajo decente?* <https://www.ilo.org/es/resource/news/que-es-el-trabajo-decente>
- Organización Mundial de la Salud. (2022). *Informe mundial sobre salud mental: transformar la salud mental para todos*. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/356118/9789240051966-spa.pdf?sequence=1>
- Patlán Pérez, J., (2019). ¿Qué es el estrés laboral y cómo medirlo?. *Salud Uninorte*, 35(1), 156-184. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81762945010>
- Peiró Silla, J.M. (2001). El estrés laboral una perspectiva individual y colectiva. *Investigación Administrativa*, 88, 31-40.
- Peiro, J. M., y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77829109.pdf>
- Ponce, M.F., Bonantini, C., Rizzotto, M., Turco, B., Tartaglia, H., Chendo, L. y Méjico, M. (2022). Las nuevas formas laborales. De la compleja realidad social a su impacto en el programa de la cátedra psicología en el trabajo. En F. Ponce y C. Bonantini (Eds.), *Debates actuales en psicología en el trabajo y las organizaciones: voces diversas para repensar estos tiempos*. (pp. 61-92). Laborde Editor.
- Rodríguez Carvajal, R. y De Rivas Herмосilla, S. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(Supl. 1), 72-88. <https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500006>